

*Marjut Pietiläinen, Miina Keski-Petäjä ja Antti Katainen*

# NAISTEN JA MIESTEN EDUSTUS YRITYSTEN YLIMMÄSSÄ JOHDOSSA

## Tiivistelmä

TASURI

Tilastokeskus 



Euroopan unionin  
osarahoittama hanke

Marjut Pietiläinen, Miina Keski-Petäjä ja Antti Katainen  
Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa. Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:8

ISBN 978-952-00-3729-1 (PDF)  
ISSN 1797-9854 (verkkopublication)

URN:ISBN:978-952-00-3729-1  
<http://urn.fi/URN:978-952-00-3729-1>

[www.stm.fi/julkaisut](http://www.stm.fi/julkaisut)

Kustantaja: Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

# SISÄLLYS

JOHDANTO .....	5
SELVITYKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	7
TUTKIMUSAINEISTO .....	8
SELVITYKSEN TULOKSET .....	9
NAISET JA MIEHET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHDOS- SASSA .....	11
NAISET JA MIEHET LISTAAMATTOMIEN YHTIÖIDEN JOHDOS- SASSA .....	14
NAISET JA MIEHET VALTIO-OMISTEISTEN YHTIÖIDEN JOHDOS- SASSA .....	17
SUKUPUOLTEN TASAPUOLISEMPAA EDUSTUSTA TARVITAAN SEKÄ YLIMMÄSSÄ JOHDOS- SASSA ETTÄ KESKIJOHDOS- SASSA .....	20
EHDOTUKSET TILASTOINNIN KEHITTÄMISEKSI .....	23
LÄHTEET .....	25
LIITE I .....	27



# JOHDANTO

Tämä on tiivistelmä laajemmasta tilastaselvityksestä, jossa on tarkasteltu naisten ja miesten edustusta yritysten ylimmässä johdossa (Pietiläinen, Keski-Petäjä & Katainen 2015). Selvitys on osa sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikön 1.11.2013-30.9.2015 toteuttamaa *Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) -hanketta* ([www.stm.fi/tasuri](http://www.stm.fi/tasuri)). Hankkeen tavoitteena on lisätä sukupuolten tasapuolista edustusta yritysten ylimmässä johdossa ja edistää naisten urakehitystä ja sukupuolten tasa-arvoa työelämässä. Hanke saa osarahoituksen Euroopan unionin Progress-ohjelmasta.

TASURI-hanke toteuttaa toiminnallaan hallituksen tasa-arvo-ohjelman 2012–2015 toimenpiteitä (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015). Tasa-arvo-ohjelmassa kohdan 3.3. alla esitetään toimenpiteitä naisten urakehityksen edistämiseksi sekä sukupuolten tasapuolisemman edustuksen lisäämiseksi julkisen ja yksityisen sektorin päätöksenteossa. Toimenpiteisiin sisältyy muun muassa sukupuolten tasapuolisemman edustuksen toteutumisen seuraaminen sekä yritysten ylimmästä johdosta tuotettavien, sukupuolen huomioivien johtajuustilastojen kehittäminen ja vakiinnuttaminen. Tilastaselvityksessä, johon tämä tiivistelmä pohjautuu, on tarkasteltu sukupuolten edustusta yritysten ylimmässä johdossa sekä siihen liittyvän säännöllisen tilastoinnin mahdollisuuksia ja rajoituksia. Selvityksessä esitetään tilastoinnin vakiinnuttamiseen liittyviä kehittämis ehdotuksia, joiden pohjalta TASURI-hankkeen tilastotyöryhmä (ks. liite 1) jatkaa sukupuolen mukaan eriteltyjen johtajuustilastojen säännöllisen tuottamisen kehittämistyötä valtiovarainministeriön johdolla kevään 2015 ajan. Tilastotyöryhmä antaa toimikauden päätteeksi kehittämis ehdotukset tilastotuotannon vakiinnuttamiseksi ja johtajuustilastoja tuottavien tahojen yhteistyön jatkumisen varmistamiseksi.

Sukupuolten tasa-arvon konkreettinen edistäminen ja siinä tapahtuvien muutosten seuraaminen tarvitsee tuekseen kattavaa tilastotietoa ja tietojen säännöllistä päivittämistä. Yritysten ylintä johtoa koskevia tilastoja on tuotettu Suomessa 1990-luvulta alkaen. Tietoja ovat julkaisseet pääasiassa Tilastokeskus, Keskuskauppakamari, Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Elinkeinoelämän valtuuskunta sekä valtioneuvoston kanslia. Usean eri tahon tuottamat tiedot eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään eikä tietoja ole koottu yhteen. Lisäksi tietoa on tuotettu lähinnä pörssiyhtiöiden hallitusten ja johtoryhmien jäsenistä. Valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmästä johdosta on tuotettu tietoa hallitusten jäsenten sukupuolijakaumista. Listaamattomien yritysten ja kuntayhtiöiden hallituksista ja johtoryhmistä tietoa on ollut saatavilla tätäkin vähemmän. Näin ollen kattava ja säännöllinen tasa-arvokehityksen seuranta ei ole ollut kerättyjen tietojen pohjalta mahdollista. Nyt tehdyssä

TASURI-hankkeen tilastaselvityksessä tarkastellaan ensimmäistä kertaa naisten ja miesten edustusta eri taustatekijät huomioon ottaen niin pörssiyhtiöiden, suurimpien listaamattomien yhtiöiden kuin valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmässä johdossa ja keski johdossa.

Yritysjohdon tasa-arvokehitystä ryhdyttiin tarkastelemaan Suomessa 1990-luvulla Pohjoismaiden ministerineuvoston aloitteesta, jonka seurauksena tilastovirastojen yhteistyöryhmä selvitti sadan liikevaihdoltaan suurimman yrityksen tilannetta kussakin Pohjoismaassa. Suomessa selvitys laajennettiin 200 suurimpaan yritykseen. Vuonna 1994 suurimpien yritysten johtajista naisia oli 11 prosenttia, pääjohtajista ja toimitusjohtajista vain kaksi prosenttia. (Tilastokeskus 1994.) 2000-luvulla Tilastokeskus on kerännyt muun muassa tietoja naisten hallitusosuuksista pörssiyhtiöissä ja valtio-omisteisissa yhtiöissä. Tietoja on julkaistu muun muassa *Naiset ja miehet Suomessa* -taskutilastoissa, viimeksi vuonna 2014.

Keskuskauppakamari on tehnyt 2010-luvulla neljä johtajaselvitystä, joissa tarkastelu on kohdistunut pääasiassa pörssiyhtiöihin. Vuoden 2013 selvityksessä *Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä* tarkasteltiin naisten ja miesten edustusta myös sadassa suurimmassa listaamattomassa yhtiössä. Keskuskauppakamarin mukaan naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on kasvanut 2000-luvulla nopeasti, mutta jäi 23 prosenttiin vuonna 2013. Osuus oli pysynyt ennallaan vuonna 2014 ja noussut 24 prosenttiin vuonna 2015 (Keskuskauppakamari 2015). Naisten osuus johtoryhmissä on pitkään ollut selvästi naisten hallitusosuutta pienempi. Systemaattiset toimet, kuten Arvopaperimarkkinayhdistyksen vuonna 2008 antama listayhtiöiden hallinnointikoodi sekä naisten hallitusjäsenyyksiä edistävät hankkeet ja mentorointiohjelmat ovat osaltaan olleet vaikuttamassa siihen, että naisten määrä on kaksinkertaistunut pörssiyhtiöiden hallituksissa viimeisten kymmenen vuoden aikana. Toimitusjohtajista ja liiketoimintajohdossa vastaavaa kehitystä ei kuitenkaan ole tapahtunut. (Keskuskauppakamari 2013 & 2014.)

Valtioneuvoston 19.2.2015 antamassa periaatepäätöksessä sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa asetetaan suurille ja keskisuurille pörssiyhtiöille tavoitteeksi, että naisia ja miehiä on vähintään 40 prosenttia hallituksen jäsenistä 1.1.2020 mennessä. Periaatepäätöksessä linjataan tavoitteita ja lisätoimenpiteitä kehityksen edistämiseksi, joita hallitus seuraa aktiivisesti ja arvioi lähivuosina mahdollisia lainsäädännöllisiä tarpeita. (Valtioneuvoston periaatepäätös sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa).

# SELVITYKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tehty tilastaselvitys on tuottanut kattavasti tietoa naisten ja miesten edustuksesta suomalaisyritysten ylimmässä johdossa sekä luonut pohjaa sukupuolen huomioivan johtajuustilastoinnin vakiinnuttamiselle.

Selvityksen tarkoituksena on tarjota päättäjille ja muille keskeisille toimijoille koottua tilastotietoa päätöksenteon tueksi ja lisätä toimijoiden tietämystä keskeisistä sukupuolten tasa-arvoon liittyvistä kehittämiskohteista yritysten ylimmässä johdossa. Selvitys tarjoaa luotettavaa tietoa sukupuolten tasa-arvosta myös laajemmalle yleisölle, kansalaisille ja medialle.

Selvityksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä ovat naisten ja miesten osuudet yritysten ylimmästä johdosta eri yhtiötyyppien mukaan?
2. Keskittyvätkö naiset johtajina tietyille toimialoille ja tiettyihin tehtäviin?
3. Eroaako ylimmän johdon sukupuolijakauma kaikkien johtajien (ylin johto ja keskijohto) sukupuolijakaumasta taustamuuttajien mukaisessa tarkastelussa?
4. Onko naisilla ja miehillä eroa hallitusjäsenyyksien määrässä?
5. Näkyykö yrityksen henkilöstön nais- tai miesenemmistöisyys ylimmän johdon sukupuolijakaumassa?
6. Millainen on johtotehtävissä toimivien naisten ja miesten ikäero sekä ikäjakauma?
7. Millaisia eroja on johtotehtävissä toimivien naisten ja miesten koulutustasasteessa ja -alassa?

Tilastonselvityksessä on tarkasteltu eri yhtiötyyppien ylintä johtoa sekä luotu pohjaa tietojen ajalliselle vertailulle. Eri yhtiötyyppeihin lukeutuvat pörssiyritykset, listaamattomat yhtiöt ja valtio-omisteiset yhtiöt. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan yrityksen hallituksen puheenjohtajaa ja hallituksen jäseniä, toimitusjohtajaa ja johtoryhmän jäseniä. Ylimmän johdon ohella tarkastelu on ulotettu kaikkiin johtajiin, joihin kuuluu ylimmän johdon lisäksi keskijohto. Selvitys tuottaa uutta tietoa etenkin listaamattomista yhtiöistä, naisten ja miesten osuudesta yritysten keskijohdossa sekä naisten ja miesten edustuksesta yritysten ylimmässä johdossa taustamuuttujittain tarkasteltuna. Näin laajamittaista tarkastelua ei ole aiemmin tehty.

# TUTKIMUSAINEISTO

Selvityksen aineistoina käytettiin ensisijaisesti Tilastokeskuksen ja Suomen Asiakastieto Oy:n aineistoja sekä yritysten verkkosivuilta löytyviä tietoja. Tutkimusajankohdiksi valittiin vuodet 2007, 2012 ja 2013, mikä mahdollistaa ajallisen kehityksen tarkastelun.

Selvitykseen valittiin Nasdaq OMX Nordic Helsingissä tarkasteluvuoden joulukuussa noteeratuista pörssiyhtiöistä päälistalle listatut suomalaiset yhtiöt. Liikevaihdon mukaan suurimmat listaamattomat yhtiöt poimittiin Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisteristä. Valtio-omisteisten yhtiöiden nimet kerättiin aineiston muodostamista varten valtioneuvoston kanslian tuottamista vuosikertomuksista. Yritysryhmät muodostettiin jokaiselle kolmelle tarkasteluvuodelle erikseen.

## Taulukko 1. Aineistoon sisältyvät yhtiöt yhtiötyypeittäin

	2007	2012	2013
<b>Pörssiyhtiöt</b>	117	122	121
<b>Listaamattomat yhtiöt</b>	91	92	135
<b>Valtio-omisteiset yhtiöt</b>	41	57	58

Hallitusten puheenjohtajien, hallitusten jäsenten ja toimitusjohtajien henkilötunnukselliset tiedot hankittiin Suomen Asiakastieto Oy:ltä. Johtoryhmien jäsenyystiedot kerättiin tarkasteltavilta yrityksiltä suoralla tiedonkeruulla.

Yritysten ylimmän johdon ohella selvityksessä tarkastellaan myös keski-johtoa. Aineistona käytettiin Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston Johtajaluokkaa, joka sisältää sekä yritysten ylimmässä johdossa että keskijohdossa toimivat henkilöt.

Selvityksen tausta-aineistoina käytettiin Tilastokeskuksen rekisteripohjaisia tilastotietoja. Yrityksiä ja konserneja koskevat taustatiedot perustuvat Tilastokeskuksen yritysrekisteriin. Käytettyjä taustamuuttujia ovat yhtiön markkina-arvo, liikevaihto, henkilöstön lukumäärä ja henkilökunnan sukupuolijakauma. Lisäksi selvitettiin yrityksen koon, omistajuuden ja toimialan yhteyttä mahdollisiin eroihin sukupuolten edustuksessa yritysten johdossa. Johtajien taustatiedot poimittiin työssäkäyntitilaston, väestön koulutusrakennetilaston ja väestörakennetilaston aineistoista. Johtajia tarkasteltiin sukupuolen, iän, koulutusasteen, koulutusalan ja kansalaisuuden mukaan. Selvityksen kansainvälisessä tarkastelussa käytettiin lähteenä Euroopan komission julkaisemia tasa-arvotilastoja.



# SELVITYKSEN TULOKSET

Naisten osuus ylimmässä johdossa on kasvanut viimeisten vuosien aikana niin pörssiyhtiöiden, listaamattomien yhtiöiden kuin valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa. Pörssiyhtiöiden hallituksissa naisten osuus oli 23 prosenttia, listaamattomien yhtiöiden 19 prosenttia ja valtio-omisteisten yhtiöiden 39 prosenttia vuonna 2013.

Pörssiyhtiöiden johtoryhmissä (ml. toimitusjohtajat) naisten osuus oli 17 prosenttia ja listaamattomien yhtiöiden johtoryhmissä 18 prosenttia vuonna 2013. Johtoryhmissä naisten osuuden kehitys on ollut hitaampaa lukuun ottamatta valtio-omisteisten yhtiöiden johtoryhmiä, joissa naisia oli 26 prosenttia vuonna 2013 ja selvästi enemmän vuoteen 2007 verrattuna (16 %).

Pörssiyhtiöiden hallitusten ja johtoryhmien kansainvälisissä vertailuissa Suomi sijoittuu hyvin. On kuitenkin huomioitava, että kansainvälisissä vertailuissa huomioidaan vain suurimmat pörssiyhtiöt, kun taas Suomessa kansalliset tarkastelut tehdään kaikista pörssiyhtiöistä.

Toimitusjohtajina ja hallitusten puheenjohtajina toimii hyvin harva nainen. Vuoden 2013 tarkasteluajankohtana pörssiyhtiöissä toimitusjohtajana toimi vain yksi nainen (0,8 %), listaamattomissa yhtiöissä kolme naista (2 %) ja valtio-omisteisissa yhtiöissä kolme naista (5 %).

Hallitusten puheenjohtajista ainoastaan alle viisi prosenttia oli naisia pörssiyhtiöissä ja yhdeksän prosenttia listaamattomissa yhtiöissä vuonna 2013. Hallituksen tasa-arvo-ohjelmissa vuodesta 2004 lähtien asetetut tavoitteet ovat olleet vaikuttamassa naisten edustuksen kasvuun valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa. Valtio-omisteisissa yhtiöissä naisten osuus myös hallitusten puheenjohtajista on noussut viime vuosina ollen 22 prosenttia vuonna 2013.

Naisten osuus ylimmässä johdossa ei vaihdellut suuresti eri toimialoilla. Tämä voi osin selittyä toimialaluokituksella, jossa samoihin luokkiin yhdistyy hyvin erilaisia yhtiöitä sekä sillä, että yhtiöitä yhtä toimialaa kohden on vähän. Naisten osuus ylimmässä johdossa oli kuitenkin keskimääräistä pienempi teollisuuden aloilla ja vastaavasti suurempi tukku- ja vähittäiskaupan aloilla. Valtio-omisteisissa yhtiöissä naisten osuudet hallituksissa ja johtoryhmissä vaihtelivat puolestaan toimialoittain hieman enemmän: naisten osuus johtoryhmissä oli suurempi erityisesti koulutuksen ja kaupan aloilla, ja pienempi teollisuuden ja energiatuotannon aloilla.

Henkilöstön sukupuolijakaumalla on jonkin verran merkitystä naisten osuuteen ylimmässä johdossa. Naisia oli keskimäärin enemmän hallituksissa ja johtoryhmissä silloin, kun henkilöstö oli naisenenemmistöinen ja vähemmän silloin, kun henkilöstö oli miesenenemmistöinen. Henkilöstön sukupuolijakauman

merkitys on vähentynyt naisten hallitusjäsenyyksissä, mutta johtoryhmäjäsennyksissä merkitys on jopa kasvanut. Erityisesti valtio-omisteisissa yhtiöissä naisten osuutta johtoryhmissä näyttää nostavan perinteisesti naisemmistöisinä pidetyt koulutuksen ja tukku- ja vähittäiskaupan toimialat sekä yrityksen henkilöstön naisemmistöisyys.

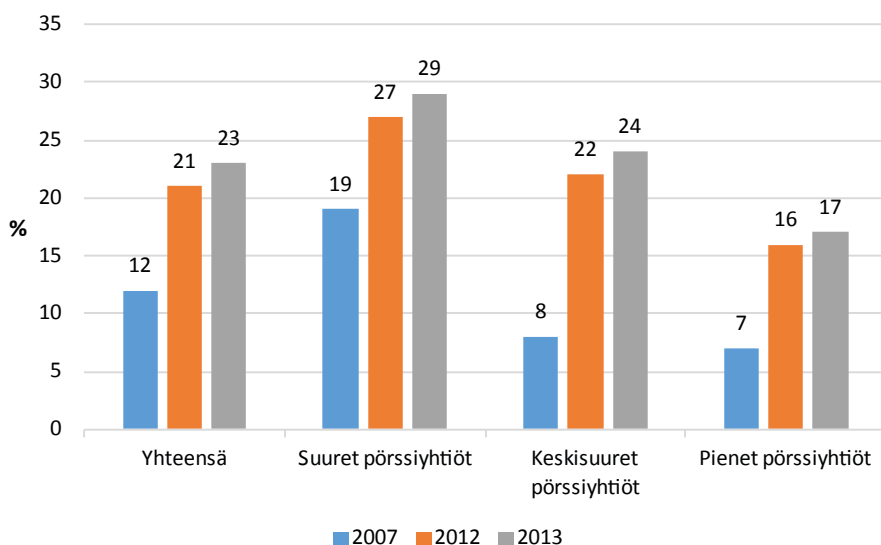
Henkilöstön nais- tai miesemmistöisyyttä tai toimialaa enemmän naisten osuuteen vaikuttanee kuitenkin se, missä tehtävissä naiset toimivat. Keskauppakamarin (2013 & 2014) mukaan johtoryhmiin edenneet naiset toimivat etupäässä tukitoiminnoissa, kuten viestintä-, henkilöstö-, lakiasia- tai talousjohtajana. Naiset toimivat miehiä harvemmin liiketoiminnan johdossa, minkä myös voidaan nähdä estävän naisten etenemistä toimitusjohtoon ja hallituksiin. Toisaalta nyt tehty tilast selvitys osoittaa, että Suomessa johtajilta edellytetään yhä tietynlaista urapolkua ja teknillistä koulutustaustaa (ks. myös Koivunen 2015).

# NAISET JA MIEHET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHDOSSA

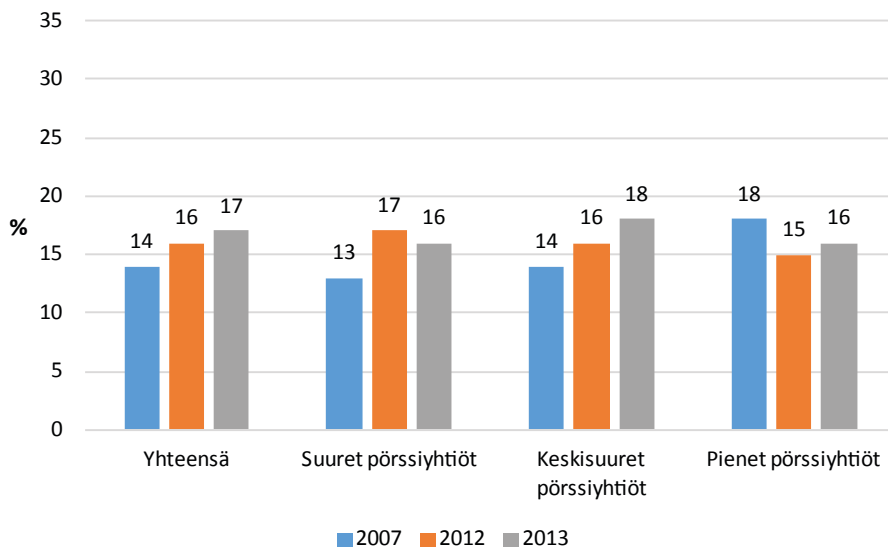
Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on kasvanut tasaisesti viimeisten vuosien aikana olleen 23 prosenttia vuosina 2013 ja 2014, ja 24 prosenttia vuonna 2015 (Keskuskauppakamari 2014 & 2015). Kansainvälisissä vertailuissa, joissa tarkastelun kohteena ovat Suomesta yleensä vain suurimmat pörssiyhtiöt, Suomi on EU:n kärkeä.

Naisten osuus pörssiyhtiöiden johtoryhmissä on kuitenkin kasvanut hitaammin kuin hallituksissa ja oli 17 prosenttia vuonna 2013 (ml. toimitusjohtajat). Kaikista johtajista (ml. ylin johto ja keskijohto) naisten osuus oli 28 prosenttia vuonna 2012, mikä oli selvästi naisten johtoryhmäosuutta ja jonkin verran naisten hallitusosuutta korkeampi.

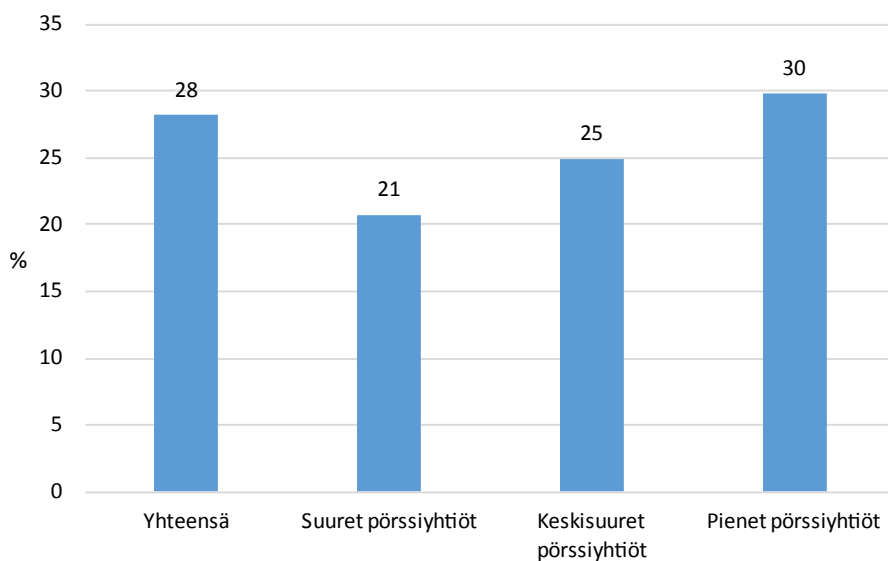
Suurissa pörssiyhtiöissä naisten hallitusosuudet ovat suurempia kuin keskiuurissa ja pienissä pörssiyhtiöissä. Tilanne on kuitenkin eri johtoryhmissä, toimitusjohtajissa tai johtajissa ylipäänsä. Naisten osuudet johtoryhmissä olivat samalla tasolla niin pienissä kuin suurissakin pörssiyhtiöissä. Toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana naiset toimivat yleisemmin pienissä yrityksissä. Lisäksi kaikkien johtajanaisten osuus (28 %) jäi selvästi pienemmäksi suurissa (21 %) kuin pienissä (30 %) pörssiyhtiöissä. Naisten voidaan siis nähdä nousevan pienissä yhtiöissä toimitusjohtajiksi ja johtajiksi paremmin kuin suurissa yhtiöissä.



Kuvio 1. Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä yhtiön markkina-arvon mukaan 2007, 2012 ja 2013 (%)



Kuvio 2. Naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä yhtiön markkina-arvon mukaan 2007, 2012 ja 2013 (%)



Kuvio 3. Naisten osuus pörssiyritysten johtajista (ylin johto ja keskijohto) yhtiön markkina-arvon mukaan 2012 (%)

Pörssiyritysten hallituksissa naisia oli selvästi eniten alle 40-vuotiaiden ikäryhmässä ja vähiten 60-vuotiaiden ja sitä vanhempien ikäryhmässä. Myös johtoryhmissä naisten osuudet olivat hieman pienempiä vanhimmissa ikäryhmissä (60-vuotiaat ja yli) nuorempiin ikäryhmiin verrattuna. Erot eri ikäryhmien välisissä osuuksissa ovat kaventuneet vuodesta 2007 niin hallituksissa kuin johtoryhmissäkin. Kun tarkastellaan ylintä johtoa ja keskijohtoa

yhteensä, naisten edustus ei vaihtelee suuresti ikäryhmittäin ja oli jopa hieman pienempi alle 40-vuotiaiden ikäryhmissä verrattuna vanhempiin ikäryhmiin. Näin ollen työuransa loppuvaiheessa naiset ovat hieman miehiä useammin jääneet keskijohtoon, kun taas saman ikäiset miehet ovat huomattavasti naisia useammin edustettuna ylimmässä johdossa.

Pörssiyhtiöissä hallitusten jäseninä toimivilla naisilla oli selvästi korkeampi koulutus kuin miehillä. Myös johtoryhmissä toimivilla naisilla oli jonkin verran korkeampi koulutus kuin miehillä. Kaikista johtajista (ylin johto ja keskijohto) miehet olivat hieman naisia koulutetumpia. Näin ollen näyttäisi siltä, että naiset tarvitsevat korkeampaa koulutusta kuin miehet päästäkseen ylimpään johtoon. Toisaalta naisten korkeampaa koulutustasoa selittää osittain se, että hallitusten ja johtoryhmien naiset ovat keskimäärin nuorempia kuin miehet. Nuorten naisten korkeampi koulutus ei ole kuitenkaan tarjonnut nuorille naisille tasavertaisesti johtopaikkoja: vuonna 2013 alle 40-vuotiaista hallitusjäsenistä kolmannes ja johtoryhmien jäsenistä vain 15 prosenttia oli naisia.

Yhteistä niin hallitusten ja johtoryhmien jäsenille kuin ylipäättään kaikille johtajille oli se, että valtaosalla naisista oli kaupallinen tai yhteiskuntatieteellinen koulutus, kun taas miehillä yleisin koulutus oli tekniikan alalta. Sukupuolten väliset erot koulutusaloissa olivat kuitenkin suurimmat johtajajoukossa, johon lukeutuu sekä ylin johto että keskijohto. Tässä ryhmässä naisten koulutustaustojen kirjo oli selvästi laajempi kuin miesten, ja naisilla oli esimerkiksi enemmän humanistisen, kasvatustieteellisen ja luonnontieteellisen alan tutkintoja. Naisten koulutustaustajakauma kuitenkin kapeutui siirryttäessä ylimpään johtoon ja etenkin hallituksiin. Toimitusjohtajien koulutus vastasi pitkälti johtoryhmien miesten koulutustaustaa niin koulutusasteessa kuin -alassa kaikissa yhtiötyypeissä. Kun vielä huomioidaan naisten suurempi osuus keskijohdossa verrattuna johtoryhmiin ja hallituksiin, voidaan todeta, että keskijohdon tehtävissä toimivien naisten monipuolisia koulutustaustoja ei hyödynnetä samassa laajuudessa ylimmässä johdossa eli hallituksissa ja liiketoimintajohdossa.

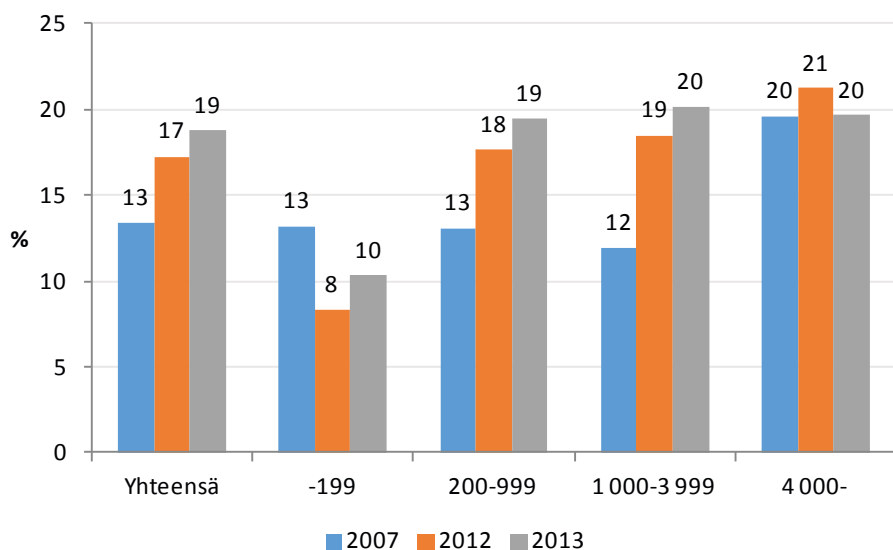
# NAISET JA MIEHET LISTAAMATTOMIEN YHTIÖIDEN JOHDOSSA

Listaamattomien yhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä naisia oli vuonna 2013 vajaa viidennes (19 %). Osuudet ovat nousseet hyvin hitaasti aiemmista tarkasteluvuosista. Sekä hallituksissa että johtoryhmissä naisten osuus oli keskimäärin suurempi, mitä suurempi yritys oli kyseessä henkilökunnan lukumäärän mukaan.

Naisten osuus johtoryhmissä ja hallituksissa (19 %) ei juurikaan eronnut naisten osuudesta johtajista ylipäänsä eli ylimmässä johdossa ja keskijohdossa (18 %). Jotta sukupuolten tasapuolinen edustus voisi toteutua listaamattomien yhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä, olisi naisten osuutta nostettava myös keskijohdossa.

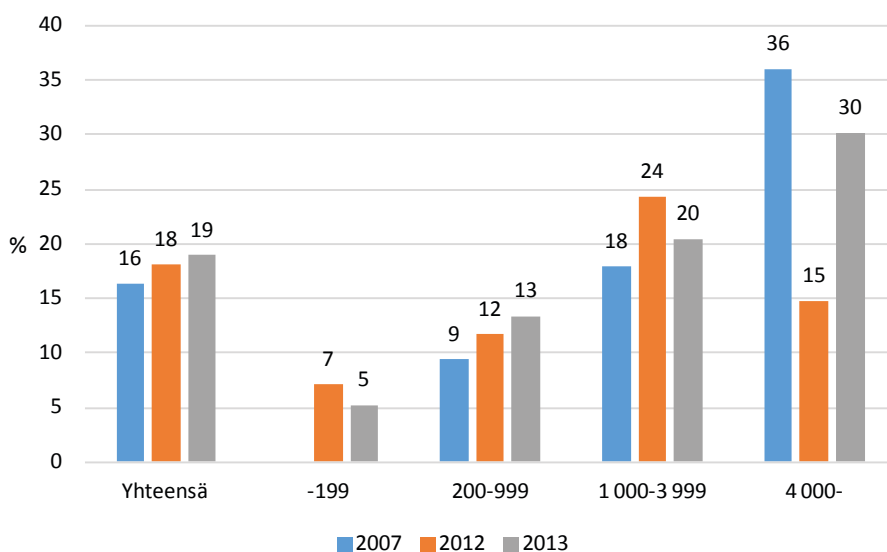
Pörssiyritysten tavoitin listaamattomissa yhtiöissä naisten edustus hallituksissa oli vanhimmissa ikäryhmissä (60-vuotiaat ja yli) pienin. Johtoryhmissä naisten osuus oli puolestaan sama kaikissa ikäryhmissä.

Naiset olivat miehiä koulutetumpia myös listaamattomien yhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä. Ero ei kuitenkaan ole yhtä selvä tarkasteltaessa kaikkia johtajia (ylintä johtoa ja keskijohtoa): naisilla oli tässäkin ryhmässä

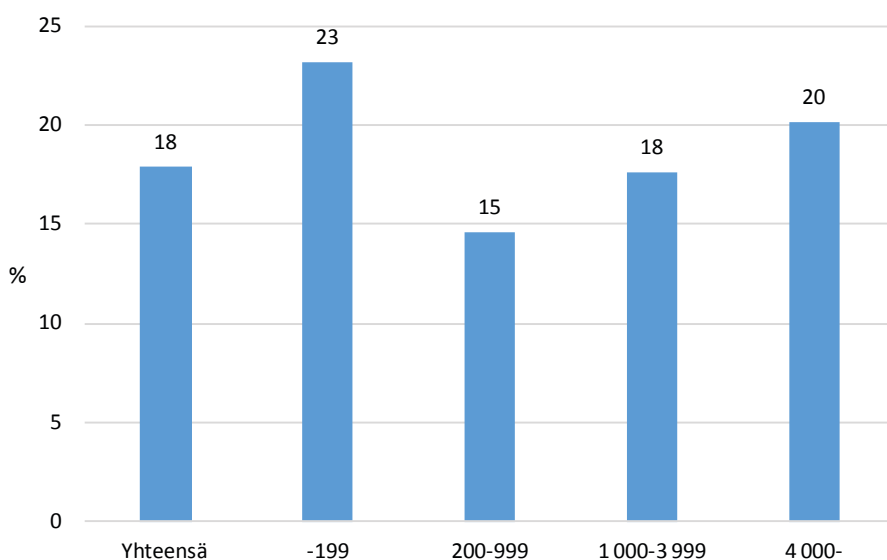


Kuvio 4. Naisten osuus listaamattomien yhtiöiden hallitusten jäsenistä henkilökunnan lukumäärän mukaan 2007, 2012 ja 2013 (%)

ylempiä korkeakoulututkintoja ja tutkijakoulutuksia useammin kuin miehillä, mutta korkeakoulutettujen miesten osuus (ml. alempi korkeakoulututkinto) oli hieman naisten vastaavaa osuutta suurempi.



Kuvio 5. Naisten osuus listaamattomien yhtiöiden johtoryhmien jäsenistä henkilökunnan lukumäärän mukaan 2007, 2012 ja 2013 (%)



Kuvio 6. Naisten osuus listaamattomien yhtiöiden johtajista henkilökunnan lukumäärän mukaan 2012 (%)

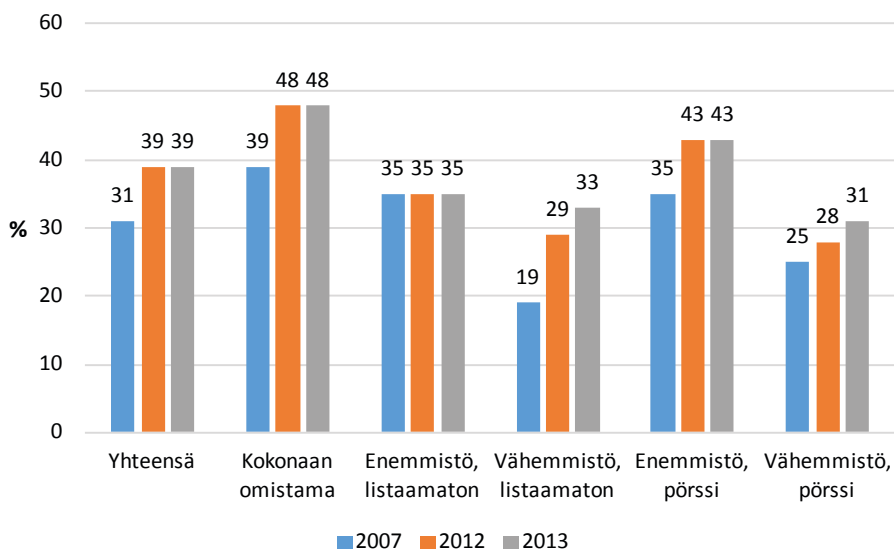
Vertailtaessa listaamattomien yhtiöiden johtoryhmissä toimivien naisten ja miesten koulutustaustaa on suurin ero koulutusala: vuonna 2013 kolmanneksella miehistä oli tekniikan alan koulutus, naisista vain kolmella prosentilla. Kun listaamattomien yhtiöiden toimitusjohtajista myös kolmannes on suorittanut tekniikan alan koulutuksen, voi pohtia, vaatiiko toimitusjohtajaksi pääsy naisilta muutosta koulutusala- ja alavalinnoissa vai onko ”insinöörijohtamiselle” vaihtoehtoja. Keskeistä on, katsotaanko ylimmän johdon pätevyyttä ja osaamista tekniikan koulutusta laaja-alaisemmin, jolloin hallitukset ja johtoryhmät saadaan kokoonpanoiltaan monimuotoisemmiksi. Ylimmältä johdolta edellytettävä tekniikan alan koulutus on eurooppalaisittain tarkasteltuna hyvin suomalainen ilmiö.



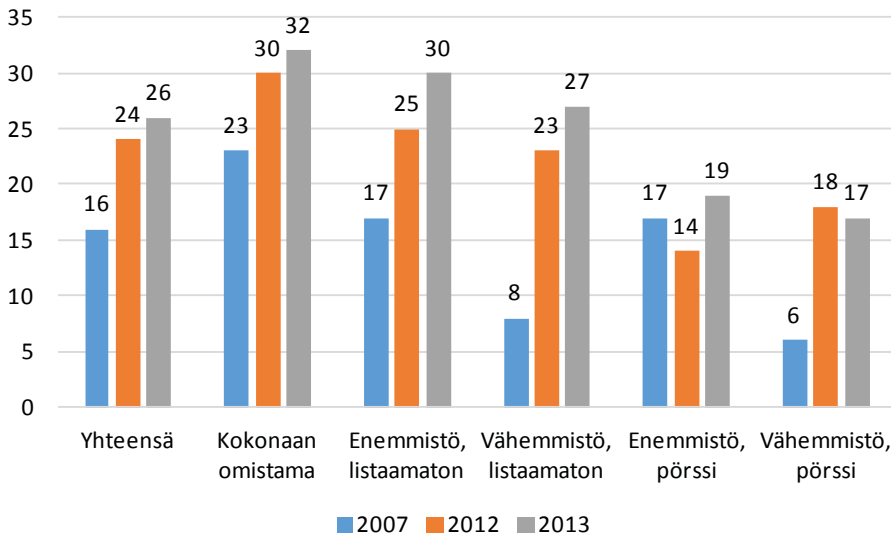
# NAISET JA MIEHET VALTIO-OMISTEISTEN YHTIÖIDEN JOHDOSSA

Valtio-omisteisissa yhtiöissä naisten osuudet ovat muista yhtiötyypeistä poiketen suurimpia juuri hallituksissa. Tätä selittää se, että hallitus on asettanut tasa-arvo-ohjelmissa vuodesta 2004 lähtien tavoitteet sukupuolten tasapuolisemmalle edustukselle valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa. Naisten ja miesten osuuksia on seurattu ja niistä on raportoitu tasa-arvo-ohjelmien väli- ja loppuraporteissa. Naisten osuus hallituksen jäsenistä on noussut 39 prosenttiin vuonna 2013. Valtio nimittää hallitusten jäseniä omistussuutensa tuoman nimitysvallan mukaisesti. Naisten edustus hallituksessa on näin ollen keskimäärin suurempi valtion enemmistöomisteisissa yhtiöissä kuin yhtiöissä, joissa valtiolla on vähemmistöomistus.

Kehitystä on tapahtunut myös johtoryhmissä, joissa naisten osuus on kasvanut vuoden 2007 takaisesta 16 prosentista vuoden 2013 peräti 26 prosenttiin. Johtoryhmissä oli silti selvästi vähemmän naisia kuin hallituksissa.



Kuvio 7. Naisten osuus valtio-omisteisten yhtiöiden hallitusten jäsenistä valtion-omistussuuden mukaan 2007, 2012 ja 2013 (%)



Kuvio 8. Naisten osuus valtio-omisteisten yhtiöiden johtoryhmien jäsenistä valtion omistusosuuden mukaan 2007, 2012 ja 2013 (%)

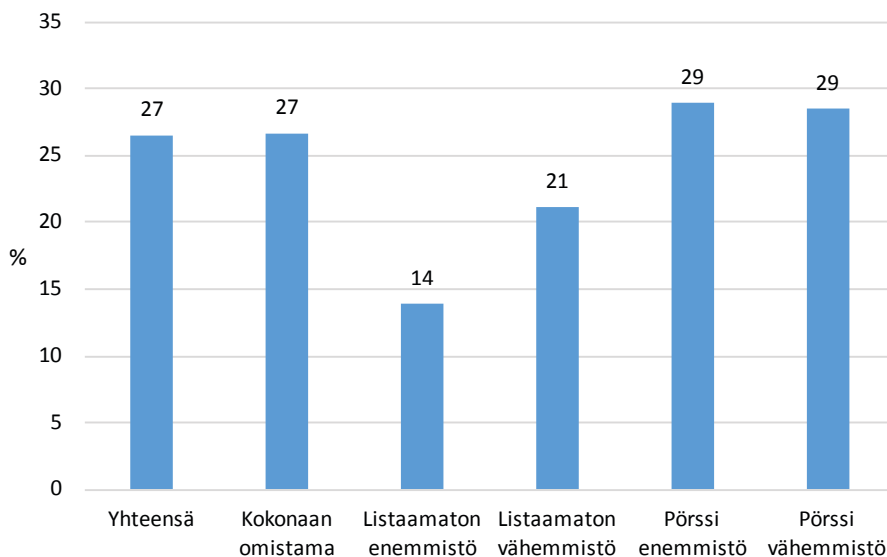
Kaikista johtajista (ylin johto ja keskijohto) naisten osuus oli 27 prosenttia vuonna 2012 ja näin samalla tasolla kuin naisten osuus johtoryhmissä.

Valtio-omisteisten yhtiöiden tilanne osoittaa hyvin sen, että naisten urakehitystä ja pääsyä johtoportaan on tarpeen tarkastella naisten hallitusjäsenyyksiä laajemmin. Hallituksen tasa-arvo-ohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden lisäksi tarvitaan myös muita toimia, jotka edistävät naisten urakehitystä ja johtajapolkuja uran eri vaiheissa. Oikeiden toimien löytämiseksi on hyödynnettävä tilastollisten selvitysten lisäksi tutkimusta muun muassa naisten urakehityksen esteistä ja siitä, mitkä tekijät edistävät ja toisaalta ehkäisevät naisten etenemistä keskijohdosta toimivaan johtoon ja hallitukseen.

Valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa naisten osuus oli selvästi pienempi yli 60-vuotiaiden ikäryhmässä ja suurin 40–49-vuotiaiden ikäryhmässä. Ikäryhmien väliset erot ovat tasoittuneet hieman vuodesta 2012 ja etenkin vuodesta 2007, jolloin naisten osuus oli systemaattisesti sitä suurempi, mitä nuoremasta ikäryhmästä oli kyse. Myös johtoryhmissä naisten osuus oli suurin nuorimmassa, alle 40-vuotiaiden ikäryhmässä.

Naisten suurempi osuus nuorissa ikäryhmissä antaisi olettaa, että nuoremmat naiset pääsisivät vanhempia naisia paremmin kiinni johtoryhmä- ja hallituspaikkoihin. Kehitystä olisi kuitenkin hyvä seurata säännöllisesti pidemmällä aikavälillä, jotta nähdään, siirtyykö naisten edustus nuoremmissa ikäryhmissä ajan myötä vanhempiin ikäryhmiin. Huolestuttavaa on, että naisten osuus pörssiyhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden kaikista johtajista oli vuonna 2013 nuoremmissa ikäryhmissä jopa pienempi kuin vanhemmissa ikäryhmissä.

Valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa toimivien naisten ja miesten välillä ei ollut suurta eroa koulutusasteessa tai -alassa. Naisilla oli hieman



Kuvio 9. Naisten osuus valtio-omisteisten yhtiöiden johtajista valtion omistus-osuuden mukaan 2012 (%)

useammin kaupallinen tai yhteiskuntatieteellinen koulutus ja miehillä tekniikan alan koulutus, mutta erot olivat suhteellisen pieniä. Myös johtoryhmissä naisten ja miesten väliset erot koulutusasteessa olivat vähäisiä, mutta koulutusaloiissa oli eroja. Naisista yli puolet oli suorittanut kaupallisen tai yhteiskuntatieteellisen tutkinnon, kun taas miesten yleisin tutkinto oli tekniikan alalta. Naisten joukossa oli useammin myös muiden tutkintojen, kuten maaja metsätaloustieteellisen, humanistisen ja kasvatustieteellisen alan tutkinnon suorittaneita. Johtajina toimivien (ylin johto ja keskijohto) miesten tutkinnot olivat yleisimmin tekniikan alalta ja naisten kaupalliselta tai yhteiskuntatieteelliseltä alalta, mutta sekä miehissä että naisissa oli jonkin verran muiden tutkintojen suorittaneita.

# SUKUPUOLTEN TASAPUOLISEMPAA EDUSTUSTA TARVITAAN SEKÄ YLIMMÄSSÄ JOHDOSSA ETTÄ KESKIJOHDOSSA

Vaikka kehitystä on viime vuosina tapahtunut, valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksia lukuun ottamatta edelleen vain neljännes tai viidennes eri yhtiötyyppien hallitusten ja johtoryhmien jäsenistä on naisia.

Naisten jäämistä lasikaton alle suurimmissa yrityksissä on tullut siten, että naisilta puuttuu kokemusta liiketoimintajohdosta (Keskuskauppakamari 2013 & 2014) sekä teollisuuden linjajohdosta (Vanhala 2003). Tässä selvityksessä käy ilmi, että johtajien alavalinnat vastaavat miehille tyypillisempiä koulutusaloja ja johtajilta edellytetään yhä etenkin teknistä koulutustaustaa.

Jos sukupuolten tasapuolinen edustus ei toteudu ylimmän johdon osalta, tilanne ei ole juurikaan parempi, kun tarkastellaan kaikkia johtajia. Ainoastaan pörssiyhtiöissä naisten osuus kaikista johtajista (ylin johto ja keskijohto) on korkeampi kuin naisten osuus johtoryhmissä ja hallituksissa. Valtio-omisteisten yhtiöiden kaikista johtajista naisten osuus on prosenttiyksikön suurempi kuin johtoryhmissä, mutta huomattavasti pienempi kuin hallituksissa. Listaamattomien yhtiöiden osalta naisten osuus jää alle viidennekseen sekä hallitusten, johtoryhmien että kaikkien johtajien osalta. Sukupuolten tasapuolisempi edustus tulisi saada kuntoon ylimmän johdon lisäksi myös keski-johdossa. Onkin tärkeää, että naisten ja miesten tasapuolista urakehitystä ja etenemismahdollisuuksia edistetään työurien kaikissa vaiheissa.

Sukupuolten tasapuolisen edustuksen ei voida olettaa korjautuvan automaattisesti ajan myötä naisten koulutustason nousulla ja nuorten naisten paremmalla työmarkkina-asemalla. Itse asiassa on huolestuttavaa, että vain listaamattomissa yhtiöissä naisten osuus kaikista johtajista (ylin johto ja keskijohto) on suurempi nuoremmissa ikäryhmissä kuin vanhemmissa ikäryhmissä. Näin ei ole pörssiyhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden kaikissa johtajissa, vaan naisten osuus on vanhemmissa ikäryhmissä jopa suurempi kuin nuoremmissa ikäryhmissä.

Toisaalta pörssiyhtiöiden hallituksissa ja valtio-omisteisten yhtiöiden johtoryhmissä on alle 40-vuotiaiden ikäryhmässä naisia enemmän kuin vanhemmissa ikäryhmissä. Muissa johtajajoukoissa näin ei ole. Lisäksi osuudet vaihtelevat vuosittain. Tämän perusteella ei siis voida olettaa, että tilanne tasaantuisi

nuoremman ikäpolven myötä. Myös Keskuskauppakamari (2013 & 2014) on selvityksissään todennut, etteivät johtoryhmät naisista automaattisesti ajan tai nuorempien johtajien nimitysten myötä. Edellytyksiä naisten ja miesten tasapuolisempaan edustukseen kuitenkin on. Tehty tilast selvitys esimerkiksi osoittaa, että naisilla on johtajina usein miehiä korkeampi koulutus sekä kaikkiaan enemmän variaatiota koulutusaloissa miehiin verrattuna.

Naisen uran esteiksi on tutkimuksissa nähty muun muassa johtajuuteen liittyvä miehinen sukupuolileima, tasapainoilu miehisten vaatimusten ja nais-sukupuolelta odotetun käyttäytymisnormiston välillä sekä niin sanottu lasikatto keskijohdon ja ylimmän johdon välillä. Koulutuksen sukupuolittuneen jakautumisen eli segregaaion (koulutusvalinnat) lisäksi naisilla roolimallien, mentoreiden ja verkostojen puute sekä miehiä korkeampi itsekriittisyys saatavat osaltaan vaikuttaa siihen, että naisia on yritysten ylimmässä johdossa miehiä vähemmän. Naisten epävarmuutta tai itsekritiikkiä ei kuitenkaan tulisi nähdä naissukupuolelle tyypillisenä piirteenä, vaan historiallisesta perinteestä johtuvana asiana, jossa johtajuus on ollut miehille mahdollisempaa kuin naisille. Tämä opittu kulttuuri ohjaa yhä naisten ja miesten asenteita ja urapyrkimyksiä. Tutkimusten mukaan naisilta puuttuvat kulttuuriset ja sosiaaliset esikuvat, joita johtajan identiteetin rakentamisessa tarvitaan. (Apunen, Haavisto, Kovalainen & Pajarinen, 2013; Kupiainen, Hasu, Käsälä, Leppänen ja Kovalainen, 2011; Lämsä & Hiillos, 2008; Ekonen, 2007; Puttonen, 2006.)

Keskijohtoon kuuluvat miehet näyttävät tavoittelevan työurallaan ylimpään johtoon etenemistä keskijohtoon kuuluvia naisia tavoitteellisemmin (Klaile 2013). Naisten työuraa koskevat tavoitteet kilpailevat työn ja perheen yhdistämisen kanssa, ja usein painopiste kallistuu perheen puoleen. Tutkimuksissa on myös todettu, että naisille tarjotaan uran alkuvaiheessa vähemmän vaativia tehtäviä kuin miehille (Kauhanen & Napari 2009).

Syitä naisten vähäiselle edustukselle yritysten ylimmässä johdossa on etsitty myös ammattien sukupuolittumisesta. Työelämän voimakkaan jakautumisen naisten ja miesten ammatteihin on nähty rajoittavan suomalaisten naisten etenemistä pörssiyhtiöiden hallitukseen. Joillakin aloilla naisia on hyvin vähän miehiin verrattuna, mikä vaikuttaa siihen, että naisia on vähän myös keskijohdossa ja johtoryhmissä (Sajavaara & Haapasalmi 2013).

Sukupuolten tasa-arvon edistäminen on keskeistä paitsi tasa-arvon myös yritysten itsensä kannalta. Miesten ja naisten tasaisempi edustus johdossa edistää yritysten taloudellista menestymistä. Kokeellisessa taloustieteessä naisten on havaittu olevan miehiä riskitietoisempia, sosiaalisesti joustavampia ja vähemmän kilpailuhenkisiä, mikä vaikuttaa naisten taloudelliseen päätöksentekoon (Crozon & Gneezy 2009). Naisten johtamien yritysten on havaittu olevan miesten johtamia yrityksiä vakaammalla pohjalla ja niiden hallinto- ja valvontajärjestelmät ovat paremmat (esim. Peni 2012). Myös sukupuolten väliset erot esimerkiksi riskinottohalukkuudessa ja konservatiivisuudessa heijastuvat yrityksen riskialttiuteen ja taloudellisen raportoinnin laatuun (Peni & Vähämaa 2010).

Nyt tehdyn tilastaselvityksen tulokset tukevat viime aikoina tehtyjä tutkimuksia (esimerkiksi Kauhanen, Kauhanen, Laine, Lilja, Maliranta ja Savaja 2015), jotka ovat osoittaneet, että naisilla koulutustaso on noussut miehiä enemmän, mutta silti naisten koulutustason nousu ei ole heijastunut myönteisellä tavalla ikäryhmän ammatilliseen sijoittumiseen. Nuoremmat naisikäluokat ovat sijoittuneet työmarkkinoilla parempipalkkaisiin tehtäviin kuin vanhemmat naisikäluokat, mutta eivät kuitenkaan välttämättä parempiin tehtäviin suhteessa vastaavan koulutuksen saaneisiin miehiin. Kuitenkin tuoreet tutkimukset (esimerkiksi Sutela & Lehto 2014) osoittavat, että naiset kokevat uralla etenemisen ja itsensä kehittämisen yhtä tärkeäksi kuin miehet.

# EHDOTUKSET TILASTOINNIN KEHITTÄMISEKSI

Tehty selvitys tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tasa-arvokehitystä yritysten ylimmässä johdossa ja osoittaa, että säännönmukaista ja luotettavaa seuranta-a sukupuolten edustuksesta tarvitaan myös jatkossa. Sukupuolten edustusten lukumäärällisen vertailun lisäksi on tärkeää tarkastella yritysten ylimmässä johdossa toimivien naisten ja miesten ikää, koulutusta ja muita taustatekijöitä sekä sitä, miten naisten ja miesten edustus vaihtelee eri yhtiötyypeissä sekä taustamuuttujien mukaan tarkasteltaessa, esimerkiksi yrityksen koon tai henkilöstön sukupuolijakauman ja toimialan mukaan.

Sekä kansallinen tasa-arvopolitiikka että EU:sta tulevat velvoitteet lisäävät kysyntää säännölliselle ja varmalle tilastotuotannolle. Valtioneuvoston 19.2.2015 antamassa periaatepäätöksessä sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa on asetettu tavoitteeksi, että suurissa ja keskisuurissa pörssiyhtiöissä naisia ja miehiä on vähintään 40 prosenttia hallituksen jäsenistä 1.1.2020 mennessä. Hallitus seuraa tavoitteen toteutumista. Tämän lisäksi EU:ssa on hyväksytty vuonna 2014 tilinpäätös-direktiivin muutos, jonka säädösten tulee olla voimassa syksyllä 2016. Lisäksi EU:ssa neuvotellaan listayhtiöiden hallitusten sukupuolikiintiö -direktiivistä, joka myös edellyttää seuranta-a.

Tämän selvityksen aineistoon on yhdistetty laajasti eri taustamuuttujia Tilastokeskuksen virallisten tilastojen tiedoista, joita kaikkia ei ole hyödynnetty tässä selvityksessä. On huomioitava, että näihin virallisten tilastojen tietoihin liittyy käyttöehtoja ja aikataulurajoituksia. Tiedot ovat käytettävissä vasta sen jälkeen, kun ne on ensin julkaistu virallisina tilastoina.

Säännöllisen tilastotuotannon laajuus vaikuttaa siihen, missä organisaatiossa tilastojen tuottaminen olisi mahdollista tehdä. Jos selvitys rajataan pörssiyhtiöihin ja valtio-omisteisten yhtiöihin ja taustamuuttujina käytetään esimerkiksi vain sukupuolta, ikää, kansalaisuutta ja tutkintoa, voidaan selvitystyö tehdä melkein missä vain. Jos selvitys halutaan tehdä kattavammalla aineistolla ja kerätä tietoja myös erillisenä keruuna, tulee selvityksen tekijällä olla kokemusta tiedonkeruusta, tietojen käsittelystä ja tallentamisesta. Taustatietojen ja henkilötunnusellisten aineistojen käsittelyyn liittyy puolestaan

lainsäädäntöön liittyviä seikkoja, jotka rajaavat mahdollisten tilaston tuottajien joukkoa.

Jatkossa tilastointi voitaisiin toteuttaa esimerkiksi siten, että tätä selvitystä suppeampaa, ylimmän johdon tasa-arvotilannetta tarkastelevaa tilastoa tuotettaisiin säännöllisesti vuosittain. Tällöin nyt tehdyn selvityksen kaltainen, laajempi erillisselvitys voitaisiin tehdä harvemmin, esimerkiksi kahden tai neljän vuoden välein hallituskausien vaihtuessa.

Tässä selvityksessä pääpaino on ollut yritysten ylimmän johdon tarkastelussa. Jatkossa olisi kuitenkin hyödyllistä tarkastella naisten ja miesten edustusta kaikista johtajista, jolloin tarkastelussa huomioitaisiin myös keskJohdon tilanne. Jotta sukupuolten tasa-arvo toteutuisi yritysten ylimmässä johdossa, olisi tärkeää edistää naisten ja miesten tasapuolisia mahdollisuuksia työurien varhaisista vaiheista lähtien. Sukupuolten tasa-arvon edistäminen ja muutosten seuraaminen edellyttää tilastoinnin ja tilastollisten selvitysten ohella myös laadullista tutkimusta, joka tuottaa tietoa urapolun kehittymisen kriteereistä, kuten tasapuolisista uralla etenemisen mahdollisuuksista ja johtajien rekrytointiprosessista.

Tässä selvityksessä tarkasteltiin noin sataa suurinta listaamatonta yhtiötä, jotka valittiin aineistoon liikevaihdon perusteella. Jatkossa olisi hyvä tarkastella listaamattomia yhtiöitä kokonaisuudessaan, esimerkiksi poimimalla kaiken kokoisia yhtiöitä edustava otos. Listaamattomia yhtiöitä voisi tarkastella liikevaihdon sijaan henkilöstömäärän mukaan. Lisäksi tarkastelu tulisi ulottaa myös kuntayhtiöihin siten, että niiden erityispiirteet, kuten nimityskäytännöt, voidaan ottaa huomioon.

Sukupuolten edustusta yritysjohdossa on tarkasteltu tiettyjen, tähän selvitykseen sopivien taustatekijöiden avulla. Jatkossa olisi hyvä huomioida myös tämän selvityksen ulkopuolelle jääneitä taustamuuttujia, joiden tilastollinen tarkastelu voisi edelleen syventää ymmärrystä naisten ja miesten urakehityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tarkastelua kannattaisi laajentaa koskemaan esimerkiksi johtajien perhetaustaa, jolloin olisi mahdollista tutkia johtajan uran ja perheen yhteensovittamista. Lisäksi erikseen tehtävä tulotarkastelu mahdollistaisi keskittymisen johtajien palkanmuodostuksen problematiikkaan ja palkkojen vertailtavuuteen.

Tämä TASURI-hankkeen tilastoselvitys on ensimmäinen askel toteuttaa säännöllisemmin laajoja tilastoselvityksiä sukupuolen huomioivista johtajuus-tilastoista. Tehdyn selvitystyön myötä havaitut kehittämistarpeet antavat ideoita vastaavanlaisten selvitysten tekemiseen jatkossa.



# LÄHTEET

Apunen, Matti, Haavisto, Ilkka, Kovalainen, Anne & Pajarinen, Mika (2013). Huippua kohti – Näin naiset toimivat yritysten johtoryhmissä. EVA-analyysi. Nro 33. 15.10.2013.

Croson, Rachel & Gneezy, Uri (2009). Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature* 2009, 47:2, 1–27

Ekonen, Marianne (2007). Moninaiset urat – Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä, Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 170/2007. Lisensiaattitutkimus.

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kauhanen, Antti & Napari, Sami (2009). Työurat Suomessa – onko sukupuolella merkitystä? Tutkimus teollisuustoimihenkilöistä 1981–2006. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos B 238. Helsinki.

Kauhanen, Antti, Kauhanen, Merja, Laine, Pekka, Lilja, Reija, Maliranta, Mika & Savaja, Eija (2015). Työelämän muutosten vaikutukset naisten ja miesten työmarkkina-asemaan ja samapalkkaisuuteen. Raportteja ja muistioita 2015:10. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Keskuskauppakamari (2013). Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä. Keskuskauppakamarin kolmas naisjohtajaselvitys. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Keskuskauppakamari (2014). Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä. Keskuskauppakamarin neljäs naisjohtajaselvitys. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Keskuskauppakamari (2015). Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä. Corporate governance -selvitys 2015. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Klaile, Anna (2013). Why are so few women promoted into top management positions? Department of Economics. Hanken School of Economics. Helsinki.

Koivunen, Tuija (2015). Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kupiainen, Mari, Hasu, Mervi, Käsälä, Marja, Leppänen, Anneli & Kovalainen, Anne (2011). Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa. Työympäristötutkimuksen raporttisara 60. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lämsä, Anna-Maija & Hiillos, Minna (2008). Career counselling for women managers at mid-career: Developing an autobiographical approach. *Gender in Management: An International Journal* 23(6), 395–408.

Peni, Emilia (2012). Esseitä naisjohtajien ja -asiantuntijoiden vaikutuksesta hallintokäytäntöihin ja taloudelliseen raportointiin. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Acta Wasaensia, 255.

Peni, Emilia & Vähämaa, Sami (2010). Female executives and earnings management. *Managerial Finance* Vol. 36 No. 7, 2010, pp. 629–645.

Pietiläinen, Marjut, Keski-Petäjä, Miina & Katainen, Antti (2015). Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Puttonen, Tuomas (2006). Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 328/2006.

Sajavaara, Anu & Haapasalmi, Jari (2013). Naiset ja miehet työelämässä. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

Sutela, Hanna & Lehto, Anna-Maija (2014). Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.

Tilastokeskus (1994). Naiset huipulla – Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä. Tutkimuksia 206. Helsinki: Tilastokeskus.

Vanhala, Sinikka (2003). Naiset etenevät hitaasti uraputkessa. Artikkelikatsauksessa 1/2003. Tilastokeskus.

# LIITE I

Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen TASURI-hankkeen (Gender Equality in Top Management – Changing Practices in Economic Decision-Making) tilastotyöryhmä

Toimikausi: 12.6.2014–31.7.2015

Puheenjohtaja:

23.4.2015 lähtien: Minna Sneck, neuvotteleva virkamies,  
valtiovarainministeriö

22.4.2015 saakka: Mika Idman, erityisasiantuntija, valtio-  
varainministeriö/2.3.2015 lähtien Tilastokeskus

Jäsenet:

Maija Lyly-Yrjänäinen, erityisasiantuntija, työ- ja elinkeinoministeriö

Mia Teräsaho, projektipäällikkö, sosiaali- ja terveysministeriö

Antti Väisänen, erityisasiantuntija, sosiaali- ja terveysministeriö

Jari Haapasalmi, tutkimuspäällikkö, Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Antti Turunen, lakimies, Keskuskauppakamari

Marjut Pietiläinen, erikoistutkija, Tilastokeskus

Asiantuntijat:

Petri Vihervuori, finanssineuvos, valtioneuvoston kanslia

Antti Katainen, tilastopäällikkö, Tilastokeskus

Sihteeri:

Mari Kupiainen, projektisuunnittelija, sosiaali- ja terveysministeriö

